

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LAS
INSPECCIONES DEL ÁREA OPERATIVA DE LAS SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS
OLÍMPICA DE LA REGIONAL Autor.**

Aldair C. González Pérez Código: 2012116052

Universidad del Magdalena



Facultad de Ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Santa Marta, 2017

CONTENIDO

CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TÍTULO	3
ÍNDICE DE FIGURA.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO	5
Objetivo General	5
Objetivo Específicos.....	5
JUSTIFICACIÓN	6
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	8
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO Y LOS SUBPROCESOS SELECCIONADO PARA APLICAR EL TRABAJO	10
DIAGNOSTICO	13
PROPUESTA.....	15
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	17
Análisis de los procesos operativos.....	17
Estandarización de procesos de la cadena de suministro.	22
Sensibilización del personal de la importancia de las buenas prácticas.	26
Diseño de una herramienta sistemática para facilitar el seguimiento de inspecciones.	28
Indicadores.....	32
Indicador de satisfacción del cliente.....	33
Indicador de gestión.....	38
BIBLIOGRAFÍA	40

ÍNDICE DE TABLA

Figura No. 1: Mapa de proceso de Súper tiendas y Droguerías Olímpica.....	10
Figura No.2. Lista de verificación zonas de bodega, recibo-trastienda y víveres.....	14
Figura No. 3: Diagrama de Pareto: Frecuencia de los ítems incumplidos.....	17
Figura No. 4: Diagrama de Ishikawa, Análisis de la causa del Problema.....	20
Figura No. 5: Flujograma de la cadena de suministro.....	24
Figura No. 6: Charlas al personal sobre la importancia de las buenas prácticas.....	27
Figura No.7: Formato de seguimiento de inspección.....	29
Tabla No.1: Interpretación de la calificación del Formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.....	34
Figura No.8: Formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.....	35

INTRODUCCIÓN

Los enfoques basados en proceso¹ nos permiten tener una visión sistemática de todas las actividades que se realizan en una organización y cómo éstas interactúan entre sí, cada uno de sus procesos deben estar relacionados por un objetivo general y el cumplimiento de este depende de, que cada proceso de la organización realice de manera correcta sus actividades (BLOG9001, 2014); Para ello es necesario hacerle seguimiento y control a cada una de las operaciones.

Definiendo el seguimiento operativo como el proceso de análisis de indicadores que nos muestren un panorama de la situación en campo y la detección de condiciones adversas al levantamiento de información que impidan su oportuna conclusión, con el fin de proponer estrategias de acción que subsanen dichas eventualidades.

Siendo Olímpica la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional. Reconocida como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Súpermercados, Súperalmacenes, Súperdroguerías y Droguerías.

Por lo tanto, este trabajo basa su importancia en asegurar la calidad de las operaciones y la estandarización de los procesos que van a garantizar y a facilitar la disminución en la variabilidad en la salida de los procesos, por medio del control y seguimiento de las inspecciones realizadas en las áreas operativas por medio de la implementación de un plan de acción que permita proponer

¹ Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. (BLOG9001, 2014)

correctivos que proporcionen la forma adecuada de realizar las labores enfocado a la mejora continua².

OBJETIVO

Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de gestión para las inspecciones del área operativa de las Súptiendas y Droguerías Olímpicas de la regional Magdalena.

Objetivo Específicos

- Analizar los procesos operativos de las zonas de bodega, recibo, trastienda y surtido de las Súptiendas, almacenes y droguería olímpica regional Magdalena por medio de lista verificación de dirección de operaciones.
- Proponer la estandarización de proceso por medio de un flujograma de la cadena de suministro.
- Sensibilizar a personal sobre la importancia de las buenas prácticas en cuanto al orden y limpieza.
- Diseñar herramienta sistemática para facilitar el seguimiento de inspecciones.
- Desarrollar indicadores pertinentes para el aporte de información necesaria a la toma de decisiones.

² Se basa en el principio que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Que nos encontramos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. (APARICIO, 2017)

JUSTIFICACIÓN

Todas las actividades en los procesos operativo de una empresa sin importar el área de dependencia, cada una de ella juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la búsqueda de la mejora continua, demanda que cada una de estas actividades estén en constante inspección para garantizar el óptimo desempeño de estas.

En el caso particular de la empresa Olímpica la cual está orientada a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad ofreciendo un buen servicio, los mejores productos y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido y capacitado integralmente, con la confianza de sus proveedores, un avanzado desarrollo tecnológico y procurando siempre el bienestar de la sociedad.

La gerencia de operaciones de las Súpermercados y Droguerías Olímpica a partir de actividades de inspección busca proporcionar información consolidada y precisa referente al funcionamiento, rendimiento y cumplimiento de los puntos de ventas a fin de facilitar la toma de decisiones y contribuir al logro de los objetivos empresariales, tales inspecciones son enfocadas en el orden y limpieza de las áreas operativas (Bodega, recibo, trastienda y surtido), la buena rotación de los productos y la correcta rotulación de la mercancía surtidas las áreas operativas.

Con el tiempo se vio la necesidad de implementar una lista de chequeo diseñada por la Gerencia de operaciones la cual busca enfocar las inspecciones en puntos específicos, relevantes y críticos en las operaciones de la tienda, lo cual permitirá focalizar los correctivos. Dicha implementación ha permitido detectar falencias en las operaciones de la empresa, sin embargo, la reducción de estas falencias ha sido mínima y es reflejada en cada una de las inspecciones, lo que afecta directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por tal motivo se ve la necesidad de diseñar e implantar un programa de gestión para las inspecciones del área operativa el cual permitirá hacer seguimiento de las inspecciones y correctivos propuestos por el mismo, buscando así la mejora continua y la alta calidad en los procesos operativos.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

MISIÓN

Somos una de las compañías líderes en la comercialización de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Súper droguerías, Súpertiendas y Súperalmacenes, orientada a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad ofreciendo un buen servicio y los mejores precios, con el respaldo del talento humano, comprometido y capacitado integralmente, con la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando bienestar en la sociedad.

VISIÓN

Ser una de las compañías líderes con el más alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada claramente diferenciada de droguerías, combinación de supermercados droguerías, tiendas de conveniencia y almacenes, orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad colombiana, ofreciendo el mejor servicio amigable del mercado, los mejores precios y la mejor disponibilidad de productos.

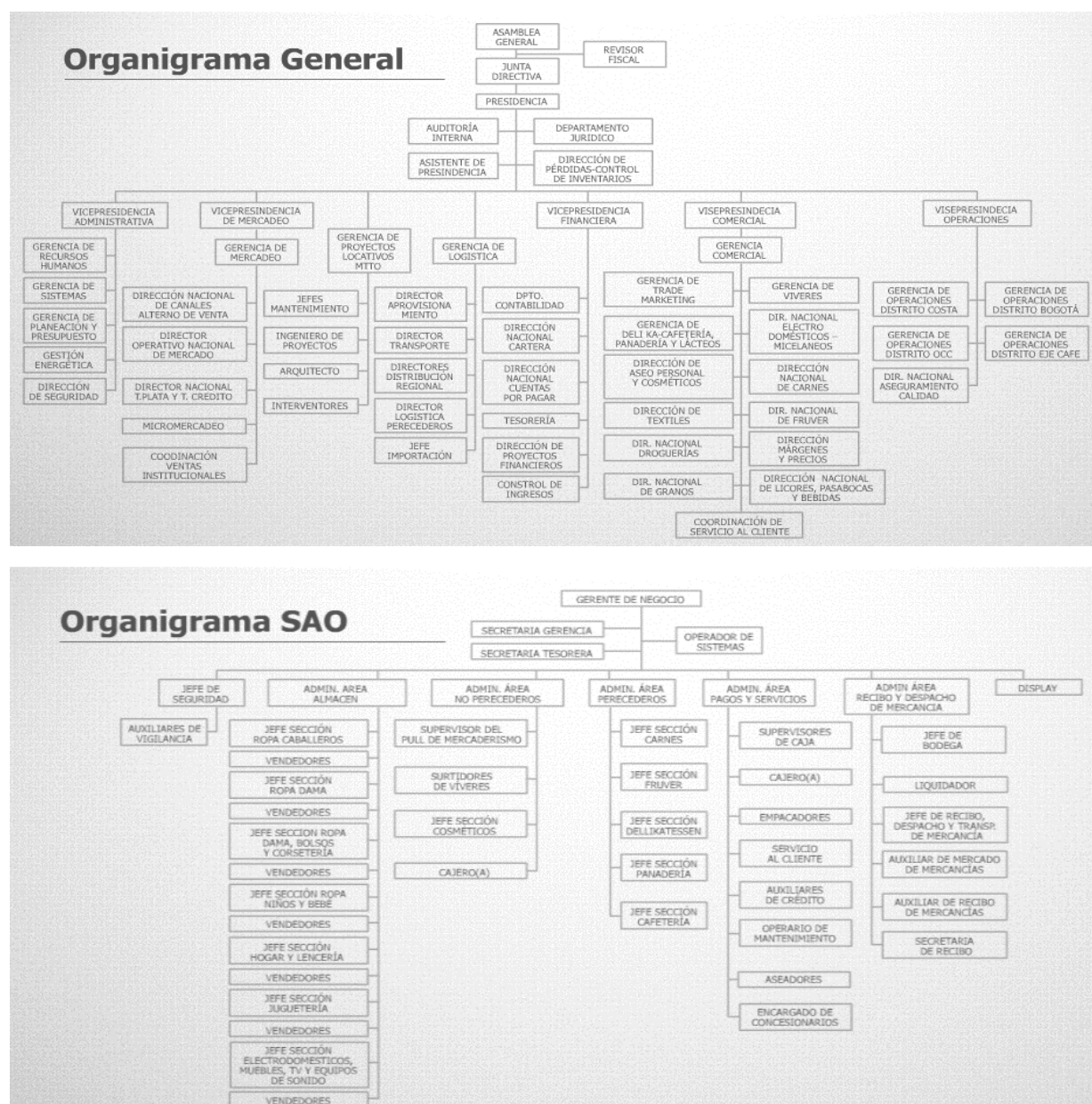
VALORES

- Compromiso: Cumplir con empeño de lo prometido en bien de todos, procurando ir más allá de lo pactado.
- Comunicación: Capacidad de apertura, interacción y diálogos con otros, aptitud de transmitir ideas, información o conocimientos en forma sincera en búsqueda de resultados
- Servicio: Satisfacer las expectativas de los demás ante nuestro trabajo

- Trabajo en equipo: Participar en un grupo con un objetivo común, interactuando con los demás en beneficio de todos.

ORGANIGRAMA OLIMPICA

Figura No. 1: Organigrama General y SAO de Supertiendas y Droguerías Olímpica.



Fuente: Área de recursos humanos, Supertiendas y Droguerías Olímpica.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO Y LOS SUBPROCESOS SELECCIONADO PARA APLICAR EL TRABAJO

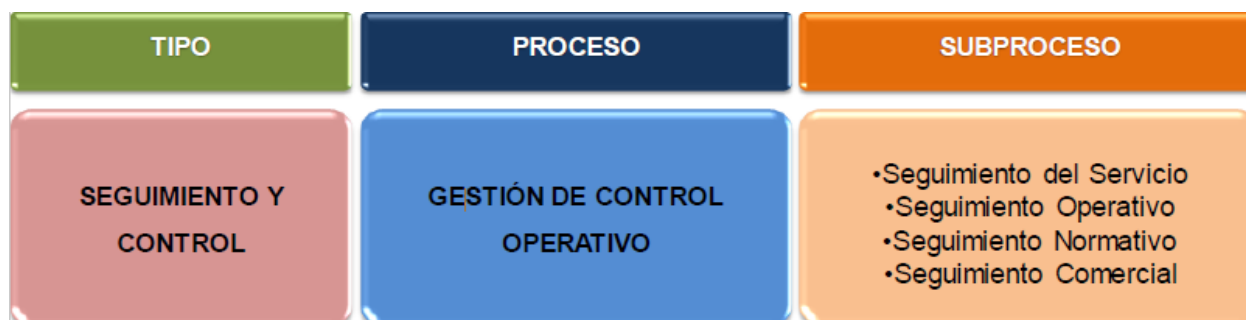
Figura No. 2: Mapa de proceso de Súpertiemendas y Droguerías Olímpica.



Autor: GRAP. Gestión de Riesgo y Aseguramiento de Procesos.

De todo el mapa de proceso que comprende la empresa Súpertiemendas y Droguerías Olímpica aquellos procesos y subprocesos seleccionados como objeto de estudio para la elaboración del trabajo corresponden:

Gestión de control operativo.



Inicia con la programación de las visitas de supervisión a nivel nacional

Finaliza con el reporte y gestión de inconsistencias detectadas.

➤ Seguimiento operativo

Como el alcance del proceso indica, por medio de visitas de supervisión programadas a realizar en los negocios de la empresa que en este caso corresponden a la regional Magdalena, se reporta inconsistencias detectadas principalmente en la gestión de la cadena de suministro, esta información permite a la gerencia gestionar correctivos necesarios de manera inmediata, buscando así mejorar la calidad del servicio al mantener la mejora continua de los procesos.

Gestión de la cadena de suministro.



- Gestión de perdido de compra.
- Gestión de recibo.
- Gestión de almacenamiento.
- Gestión de distribución y transporte.
- Gestión de exhibición y ubicación en góndola.
- Gestión de logística inversa.

Inicia con el análisis de variables para establecer el pedido de compra, definición de las condiciones de almacenamiento de los productos y el alistamiento de la mercancía, análisis de las variables para efectuar el despacho (incluye domicilios), definición de la ubicación de la mercancía y la definición de los criterios para efectuar la devolución.

Finaliza con el seguimiento a los pedidos de compras efectuados a los proveedores, seguimiento y gestión al reporte de novedades en el recibo, seguimiento de los movimientos del inventario y registro oportuno de los mismo, seguimiento a las entregas efectuadas en cada pdv y domicilio de clientes, verificación de las condiciones de exhibición, trazabilidad de las devoluciones y recorte interno.

DIAGNOSTICO

La naturaleza misma de la empresa incluye gran variedad de actividades buscando siempre ofrecer un servicio de calidad, entre ellas el recibo, almacenaje, surtido y publicidad de gran variedad de productos y referencias, y todo al tiempo en el que se atiende al cliente lo que implica un gran número personal, coordinados y enfocados en la meta que es vender mejor, más y al menor costo posible.

Por lo anterior, debido a la complejidad de los procesos operativos y la cantidad del personal que implica, existe variedad en los procesos, creando inconsistencias en las salidas de los procesos, teniendo como consecuencia inconformidades, tales como: productos agotados en el surtido, mala rotación, productos en mal estado, inventario acumulado entre otras falencias que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos propuesto por la empresa. La dirección de operaciones de las Súpermercados y Droguería Olímpica diseñó una lista de verificación para zonas de bodega, recibo, trastienda y víveres Figura No.3, con el fin de evidenciar de manera oportuna posibles fallas en los procesos.

El formato comprende de 34 ítems y condiciones para verificar su cumplimiento enfocados en el orden y limpieza de las áreas de trabajo, con la finalidad de las buenas prácticas de las actividades y la satisfacción del cliente, quien en la actualidad demanda un servicio de calidad; y una calificación correspondiente al porcentaje de la cantidad de ítems cumplidos permitiendo tener una visión resumida de la situación.

Figura No.3. Lista de verificación zonas de bodega, recibo-trastienda y víveres.

SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA				
LISTA DE VERIFICACIÓN ZONAS DE BODEGA - RECIBO-TRASTIENDA Y VIVERES				
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN				
Excelente: 100%		Bueno: 99.9 - 90%	Aceptable: 89.9 - 80%	Deficiente: 79.9 - 70%
CRÍTICO: <69.9%				
CUMPLE REQUISITO = 1		NO CUMPLE REQUISITO = 0		
NEGOCIO:		FECHA:		
GERENTE:		0%		
LUGAR	ITEM	CONDICIÓN A OBSERVAR	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
BODEGA	1	¿El aviso de código de colores está en un lugar visible y se está aplicando en la mercancía?		
	2	¿Los pasillos se encuentran despejados, demarcados e identificados?		
	3	¿Las luminarias están protegidas y sobre los pasillos?		
	4	¿La mercancía está alejada del techo mínimo 50 cm, está alineada y organizada en la estantería, separada por categoría. La mercancía pesada se almacena en niveles inferiores y la liviana en niveles superiores?		
	5	¿La estantería, estibas y tendidos se encuentra totalmente limpios?		
	6	¿La mercancía y estantería se encuentra separada de las paredes mínimo 10 cm?		
	7	¿La zona de devoluciones está señalizada según su estado, identificada y alejada de los productos en buen estado, sin riesgo de contaminación cruzada?		
	8	¿Los pisos, paredes, rejas, mallas y techos de la bodega se encuentran totalmente limpios y organizados?		
	9	¿Las ayudas mecánicas (carretillas, carros, etc) se encuentran limpios y en buenas condiciones?		
	10	¿Existe un lugar apropiado y previamente asignado para las carretillas, escaleras y demás ayudas mecánicas cuando no se están utilizando?		
	11	¿El escritorio donde se generan los precios se encuentra debidamente limpio, organizado y despejado de mercancía.		
RECIBO Y TRASTIENDA	12	¿Las cortinas y alfombras están limpias, sin manchas y libres de roturas?		
	13	¿Los lockers están separados de la pared, limpios, marcados con nombres y números de asignación, con candados y organizados. Solamente se encuentran cascos de motorizado en su parte superior?		
	14	¿Las fuentes de agua se encuentran totalmente limpias, sin manchas, sin fuga de agua y funcionando adecuadamente?		
	15	¿Las escaleras fijas hacia bodega están totalmente despejadas y limpias?		
	16	¿Los zócalos están limpios, completos, sin filos ni aristas cortantes?		
	17	¿En el área de recibo los pisos, paredes, techos, equipos y muebles se encuentran totalmente limpios y organizados?		
	18	¿ Los cuartos de aire de retornos, Rack y motobomba , se encuentran sin objetos almacenados y limpios?.		
	19	¿El cuarto de cartón se encuentra señalizado, limpio y ordenado. El cartón está bien amarrado y la compactadora se encuentra limpia y organizada?		
	20	¿La zona de canastillas se encuentra señalizada y las canastillas están clasificadas y organizadas?		
	21	¿El cuarto de basuras está limpio y organizado, libre de objetos ajenos a esta área?		
GESTIÓN GERENCIAL	22	¿Los tomacorriente se encuentran debidamente empotrados y con sus tapas. El cableado se encuentra empotrado o entubado?		
	23	¿Los equipos de emergencia están limpios, despejados y demarcados?		
	24	se observa presencia de plagas en el negocio o lugares donde puedan anidarse?		
	25	Estado de las perfileras y gondolas		
REVISIÓN SURTIDO	26	¿Las oficinas de Gerencia, Liquidador, Atención al Cliente están ordenadas y limpias?		
	27	Se encuentran las gondolas limpias?		
	28	se encuentra actualizada la carpeta de agotados?		
	29	En la bodega tiene excesos de mercancía?		
	30	Están los lineales con precios?		
	31	se observan exhibiciones en estibas? Estas estibas están limpias?		
	32	se encuentran las ristras surtidas?		
	33	Tiene productos vencidos o próximos a vencerse?		
	34	tienen las exhibiciones adicionales precios y las estrategias negociadas tal como está establecido?		
RESULTADO DE LA VISITA				
OBSERVACIONES GENERALES				
NOMBRES Y APELLIDOS			FIRMAS	
RECIBE LA INSPECCIÓN:				
REALIZA LA INSPECCIÓN:				

Autor: Dir. De Operaciones Olímpica.

PROPUESTA

Con el fin de identificar actividades críticas en las operaciones que afectan directamente a los objetivos de la empresa, se realizará las inspecciones en los negocios de la regional Magdalena para así evidenciar las anomalías en las operaciones que se presentan actualmente, luego tabular la información y evidenciarlas falencias que se presentan con mayor frecuencia a partir del Principio de Pareto³.

Posteriormente analizar las causas de las falencias Pareto a partir de la metodología Diagrama de Ishikawa⁴ con el fin de indagar información oportuna que facilite la toma de decisiones y propuesta de correctivos con el fin de optimizar los procesos buscando siempre la mejora continua y apuntando a la calidad en el servicio.

Interactuar con el personal para conocer los métodos con los que realizan las actividades de los procesos operativos y realizar revisión de los manuales y reglamentación que soporten dichas actividades críticas en las operaciones que afecten directamente a los objetivos de la empresa. Desarrollar un diagrama de flujo de las actividades definidas como críticas dentro de las operaciones que se realizan en los negocios que comprende la regional Magdalena con el objetivo de:

- Tener una mejor visión del proceso y así proponer mejoras que permitan optimizar las actividades.
- Evaluar recursos y capacidades requeridas en los diferentes eslabones de la cadena logística, en función de las necesidades del flujo de productos.

³El principio de Pareto (el 80% de las consecuencias se deriva del 20% de las causas). supone que cuanto más frecuentemente se produzca una acción, mayor será el impacto que tenga sobre el resultado. (50Minutos.es, 2016)

⁴El diagrama de Ishikawa identifica las causas y los efectos de un problema de forma sintética. También se puede utilizar como herramienta de análisis en la gestión de un proyecto (particularmente en la gestión de los riesgos) y en la búsqueda de la calidad. (50Minutos.es, 2016)

- Detectar anomalías tales como: Cuellos de botella, transferencias innecesarias entre almacenes o cualquier otra circunstancia que induzca a pensar en la conveniencia de modificar el flujo físico de productos.
- Facilitar el análisis del coste de distribución.

(Anaya Tejero & Polanco Martín, 2007)

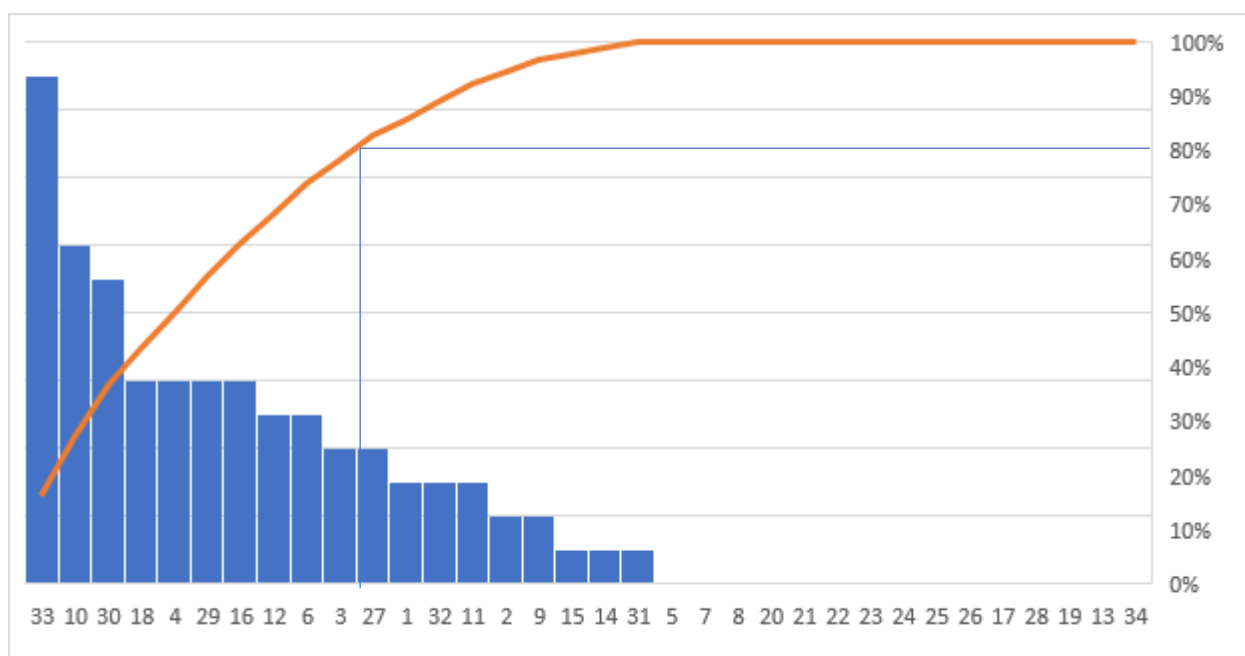
Diseñar matriz en Excel que permita identificar los Hallazgos, describirlos, identificar responsables, proponer correctivos, evidenciar avances, hacer seguimiento histórico y entre otras opciones, Con la finalidad de que la labor de inspección no solo quede en observación, si no que partiendo de este se desarrolle un plan de acción para la mejora continua de las operaciones.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Análisis de los procesos operativos.

Al desarrollar la labor de inspección en las Súper Tiendas y Droguerías Olímpica correspondiente a la regional Magdalena usando la lista de chequeo Figura No 3. Se evidencio la existencia de ítems que se presentan con mayor frecuencia, para ello se tabulo la información recolectada durante el periodo de 14 de abril a 15 de julio del cual se realizó el diagrama de Pareto como se ve a continuación:

Figura No. 4: Diagrama de Pareto: Frecuencia de los ítems incumplidos.



Autor: Aldair Carlos González Pérez, Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

De acuerdo con el Principio de Pareto “El 80% de las consecuencias se deriva del 20% de las causas” y cómo podemos observar, las causas que están dentro del 80% más importante para este fenómeno que se analiza, el cual es deficiencias en las operaciones de los negocios, corresponden

al incumplimiento de las siguientes condiciones verificadas en la lista de chequeo utilizada para las inspecciones:

- ¿Se encuentran las góndolas limpias?
- ¿La mercancía está alejada del techo mínimo 50 cm, está alineada y organizada en la estantería, separada por categoría? ¿La mercancía pesada se almacena en niveles inferiores y la liviana en niveles superiores?
- ¿La mercancía y estantería se encuentra separada de las paredes mínimo 10 cm?
- ¿Existe un lugar apropiado y previamente asignado para las carretillas, escaleras y demás ayudas mecánicas cuando no se están utilizando?
- ¿Las cortinas y alfombras están limpias, sin manchas y libres de roturas?
- ¿Los zócalos están limpios, completos, sin filos ni aristas cortantes?
- ¿Los cuartos de aire de retornos, Rack y motobomba, se encuentran sin objetos almacenados y limpios?
- ¿En la bodega tiene excesos de mercancía?
- ¿Están los lineales con precios?
- ¿Tiene productos vencidos o próximos a vencerse?

Para resolver los problemas de deficiencia que actualmente enfrenta la empresa es necesario actuar sobre los ítems anteriormente nombrados, los cuales se presentan principalmente por falta de orden y limpieza.

Cabe resaltar que Ítems No 33 es la que se presenta con mayor frecuencia corresponde a la condición a observar Tienen productos vencidos o próximos a vencer, esta condición resulta crítica para la empresa debido a que es algo que afecta directamente a los clientes y que puede traer

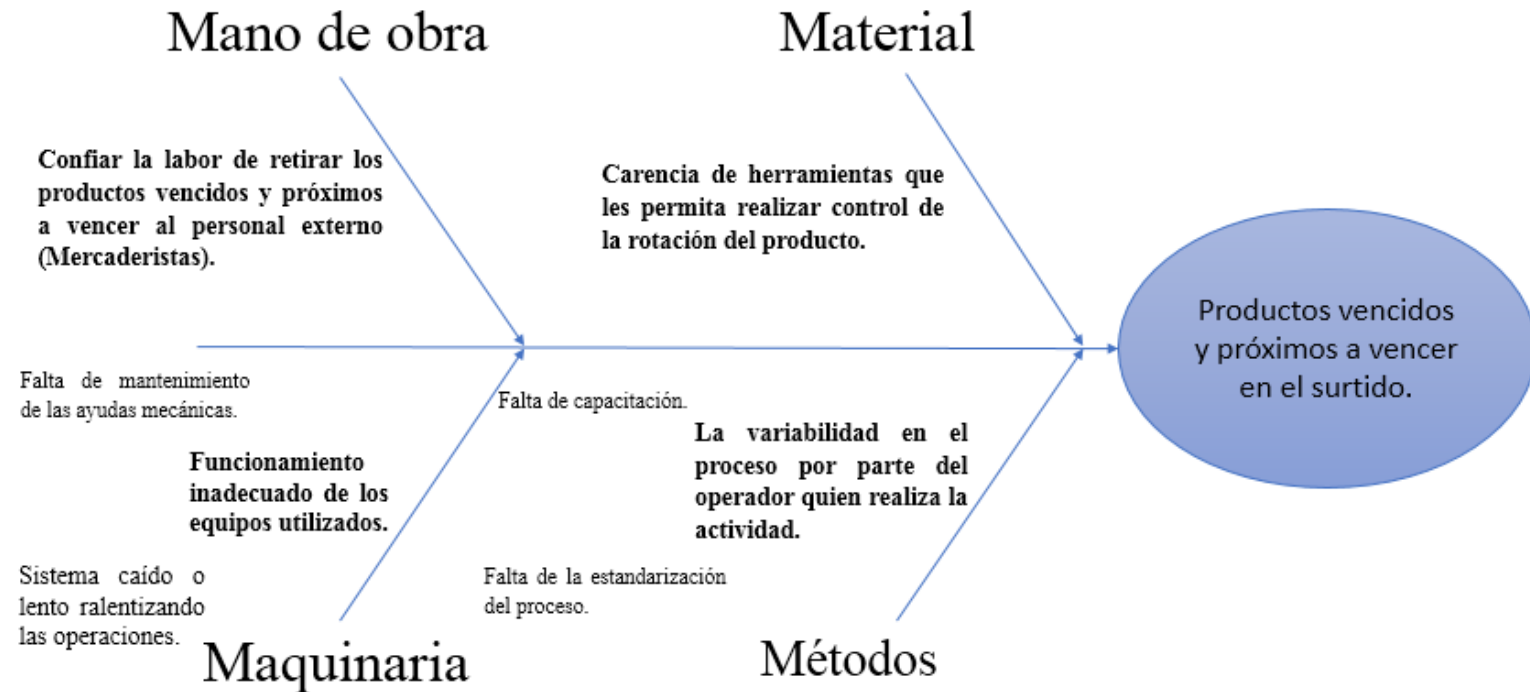
consecuencias consideradas graves para la empresa, desde la pérdida de clientes activos y potenciales hasta tal punto de ver seriamente perjudicada la imagen y la rentabilidad de la empresa. Por tal motivo es tomado como objeto de estudio y punto a mejorar con el fin de mitigar y evitar que se siga presentando.

Con el fin de facilitar el análisis de las causas y soluciones al problema tomado como objeto de estudio se implementó el diagrama Ishikawa donde se indagara acerca de las posibles causas teniendo en cuenta los siguientes aspectos propuestos por la metodología a utilizar: Mano de obra, Material, Maquinaria, Método, Medida y Medio Ambiente, sin embargo de los cuales solo se utilizaran las primeras cuatro debido que medida y medio ambiente no son considerados relevantes para el problema planteado.

Como se puede observar en la Figura No.5 se definieron posibles causas en conjunto con el personal operativo y administrativos de la empresa, quienes partiendo de su experiencia y las observaciones propias de las inspecciones realizadas en el periodo de prácticas. El problema es: productos vencidos y próximos a vencer en el surtido.

Confiar la labor de retirar los productos vencidos y próximos a vencer al personal externo (Mercaderistas): Durante la retroalimentación con el personal al finalizar la inspección del surtido, en varias ocasiones al preguntarle al personal operativo él porque no habían retirado el producto con tiempo, teniendo una lista que indica el tiempo en el que deben ser retirados los productos para ser devuelto al proveedor, respondían afirmando de que “la Mercaderista (Personal contratado por el proveedor para que encargue de la rotación y la buena presentación de la mercancía seleccionada) debe ser quien se encargue de retirar los productos debido a que ellos le pagan por eso”.

Figura No.5: Diagrama de Ishikawa, Análisis de la causa del Problema.



Autor: Aldair Carlos González Pérez, Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

Es una idea errónea que tiene la mayoría de personal operativo de olímpica debido a que, quien debe velar por los productos sin importar quién sea el proveedor deben ser ellos, por tal motivo en cada visita, al personal que se encuentre laborando en el momento y al gerente de la tienda para que informe al resto del personal de la importancia y la gravedad del asunto y del sentido de pertenencia que deben tener con la tienda, con el fin de que cambien esa idea equivocada y reduzcan la presencia de productos vencidos y próximos a vencer.

Funcionamiento inadecuado de los equipos utilizados en el proceso que compromete el surtido de los productos, como es el caso.

Falta de mantenimiento de las ayudas mecánicas y el sistema caído o lento, directamente no afecta la existencia de productos vencidos y próximos a vencer, pero al estar en mal estado entorpecen las actividades, provocando que el personal operativo tome más tiempo de los necesario realizar las tareas cotidianas y no dedique el tiempo necesario a revisar si existen productos vencidos o próximos a vencer.

Después de hacerlas observaciones se hizo la debida comunicación a los gerentes de la respectiva tienda, quienes se encargaron de realizar la gestión en conjunto al área de mantenimiento y así aplicar los correctivos necesarios para tener en óptimas condiciones las herramientas y ayudas mecánicas disponibles para el personal, de esta forma agilizar las tareas.

Carencia de herramientas que les permita realizar control de la rotación del producto, debido a la gran variedad de referencias y productos que maneja cada trabajador, quien está encargado de surtir la mercancía, mantenerla ordenada en bodega y en el punto de venta, transportar de recibo a bodega y de bodega al punto de venta, retirar productos y diligenciar las averías y productos vencidos y próximos a vencer, entre otras tareas que realizan cotidianamente, el tener presente las

fechas en las que debe retirar cada una de los productos surtido en el punto de venta presente en todo momento, teniendo en cuenta que cada producto tiene una fecha de vencimiento y tiempo de retiro diferente que depende de los componentes y del proveedor que corresponde; la existencia de productos próximos a vencer y vencidos resulta algo casi imposible evitar.

Por tal motivo se le recomienda a cada personal encargado del surtido de la mercancía, el mantenimiento y rotación de este en el punto de venta, manejar una base de dato de la mercancía que es surtida con su respectiva fecha de vencimiento, que por el momento el uso de un cuaderno donde se lleven los respectivos apuntes podría ser de gran utilidad para mantener un control y evitar la existencia de productos vencidos y próximo a vencer en el punto de venta.

Después de varias observaciones e investigación se llegó a la conclusión que la causa raíz *La variabilidad en el proceso por parte del operador quien realiza la actividad.*


Estandarización de procesos de la cadena de suministro.

En el transcurso de las inspecciones realizadas en las distintas tiendas correspondientes se observó que la actividad de surtir los productos en el punto de venta y mantener el control de la rotación es realizada de manera rutinaria por los operadores, sin embargo tienen resultados diferente en cuanto a la calidad del proceso, ¿Cómo es posible que encuentran productos vencidos y próximos a vencer en unas tiendas y en otras no? se llegó a la conclusión de que cada operador adopta una metodología propia para desarrollar sus actividades, lo cual puede ser posible por la falta de estandarización de los procesos. Por lo anterior se propone un flujograma de proceso que con su debida comunicación hacia los operadores e implementación por parte de ellos permitirá reducir la variabilidad en el proceso y la existencia de productos vencidos y próximos a vencer.

Las actividades de inspección realizadas por el cargo de Estudiante Practica Dir. Operaciones STM consisten en visitar los puntos de ventas y supervisar precios de los productos, abastecimiento, surtido, limpieza, organización (punto de venta, bodegas, jardines) fechas de vencimiento y vida útil de los productos, estado de los productos en las Droguerías etc., desarrollar y presentar informes a la Gerencia de Operaciones.

A fin de mejorar dicha actividad y aumentar la participación del cargo dentro de la toma de decisión en la empresa se diseñó un formato de plan de acción el cual permite describir las inconsistencias, proponer correctivos y hacer seguimiento de ellas, llevar un control de manera constante buscando reducir la inestabilidad en la calidad del servicio y así ser más competente en el mercado en cuanto al servicio ofrecido.

Figura No.6: Flujograma de la cadena de suministro.

 FLUJOGRAMA DE LA CADENA DE SUMINISTRO.					
Área: Comercial				Página: 1	Versión: 1
Etapa	Actividad	Flujograma	Descripción	Responsables	Documentos y Registros
1	Hacer pedido.	Hacer pedido.	El liquidador (a) del negocio genera a primera hora el listado de sugeridos a bodega de acuerdo a las instrucciones del Instructivo para generar listado de sugeridos a bodega y grabación de pedidos, con supervisión del Gerente del negocio.	Liquidador (a) del negocio y/o Gerente del negocio.	Reporte de Previsión de Mercancía
2	Verificar la mercancía recibida.	Verificar la mercancía recibida.	Para proveedores que utilizan su propio vehículo, y envían mas volumen que referencias, el recibo se realiza mientras ésta es descargada para ir directamente al interior de el Centro de Distribución, verificando cantidades y código de barras contra el Reporte de Recibo, además de revisar: calidades, vencimiento, y etiquetaje de origen (Cuando aplique).	Recibidor	Factura del proveedor
3	Descargue	Descargue	Con la autorización del Recibidor se descarga la mercancía del camión de acuerdo a la orden de llegada del proveedor, este descargue consiste en dejar la mercancía en el muelle de recibo.	Coteros	
4	Transportar mercancía a bodega.	Transportar mercancía a bodega.	Llevar mercancía recibida a bodega.	Operador logístico.	
5	Almacenar y organizar mercancía en bodega.	Almacenar y organizar mercancía en bodega.	Almacenamiento y organización de la mercancía en las estanterías de bodega, de acuerdo a las condiciones estipuladas por la Dirección de Operaciones y Calidad, condiciones tales como las que muestra la lista de chequeo (Figura No. 2)	Operador logístico.	
6	Generar e impresión de rótulos.	Generar rotulo	Genera ración e impresión de rótulos correspondiente a la mercancía a surtir en el punto de venta,	Operador logístico.	
7	Transportar mercancía al punto de venta.	Transportar mercancía al punto de venta.	Llevar mercancía al punto de venta con su respectivo label.	Operador logístico.	
8	Exhibir mercancía en estiba y/o ubicar en góndola.	Ubicar mercancía en el pdv.	Cumplir con los requerimientos de aprovisionamiento de góndola y exhibiciones en el punto de venta.	Operador logístico.	
9	Ubicar anuncio correspondiente a la exhibición y/o rotulo en el lineal de la góndola.	Ubicar anuncio correspondiente a la exhibición y/o rotulo en el lineal de la góndola.	Se ubican las etiquetas en góndolas según corresponda y publicidad que cumpla con los estándares establecidos por la tienda.	Operador logístico.	

10	Organizar según el plano grama y fecha de vencimiento	Organizar mercancía	Ubicar mercancía según el plano grama definido por el gerente de categoría y para la rotación del producto de Implementar metodología PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir)	Operador logístico.	
11	Determinar Mercancía a Devolver	Determinar Mercancía a Devolver	Retirar mercancía antes de la fecha estipulada en el formato utilizado (Listado de vida útil y fecha de retiro de alimentos en Pdv y bodega).	Operador logístico.	Listado de vida útil y fecha de retiro de alimentos en Pdv y bodega
12	Ubicar Devolución	Ubicar Devolución	La mercancía a devolver al proveedor se localizará en el sitio de la bodega asignado a las devoluciones.	Operador logístico.	
13	Generar Devolución en el Sistema	Generar Devolución en el Sistema	Se procesa la devolución en el sistema, generándose un número automático para la devolución, el cual saldrá impreso en la siguiente nota de pedido del proveedor.	Operador logístico.	Documento de Devolución
14	Registrar Firmas de Salida	Registrar Firmas de Salida	Se verifica que la mercancía se encuentre debidamente sellada, y se registra la firma y sello del recibo, mas la firma del transportador, con la placa del vehículo.	Recibidor	Formato Transferencia / Devolución
15	Entregar Mercancía	Entregar Mercancía	Se entrega la mercancía al transportador, junto con el original del Formato Transferencia / Devolución , así mismo se registra en un libro, manualmente la salida de la devolución, relacionando el número de devolución, fecha, proveedor, y firma de quien retira la mercancía. Se archivan las copias restantes del formato como soporte de la salida de la mercancía.	Recibidor	Formato Transferencia / Devolución

Autor: Aldair Carlos González Pérez, Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

Sensibilización del personal de la importancia de las buenas prácticas.

El buen desempeño del personal es transcendental para una empresa, porque atreves de él se generan todos los procesos que con lleva una empresa, resaltando la relevancia que el personal tiene en el servicio de atención al cliente que puede llevar a determinar el éxito o fracaso de una organización por lo que resulta vital mantener un excelente clima y una cultura organizacional que mantenga al personal motivado de tal forma que sus acciones vayan orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

“La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo” (Cruz Perdomo, 2013)

En general cuando estamos trabajando en un taller/oficina nos encontramos con situaciones en cuanto a orden y limpieza que aparentemente consideramos normalmente; sin embargo, estamos bien lejos de la realidad. Durante mucho tiempo las cosas han salido más o menos bien y las costumbres adquiridas las hemos convertido sin darnos cuenta en hábitos. Las 5S nos van a ayudar, entre otras cosas, a mejorar el ambiente de los talleres y hacerlo más agradable y seguro para las personas y equipos. (Rey Sacristan, 2005)

De acuerdo al análisis anterior de los procesos, la principal causa de las inconsistencias evidenciadas en las inspecciones es el orden, la limpieza y la constancia de las mismas, por tal motivo después de cada visita realizada como entidad de control en los negocios de las regional Magdalena, es necesario concientizar al personal frente a estos temas, por lo general están realizando su labor y por tal motivo se aplican charlas cortas basadas en el sentido de pertenencia

y lo importante que es el personal para la empresa en su totalidad y en principios de la metodología 5's⁵, las cual hace énfasis en la importancia del orden y la limpieza.

Figura No.7: Charlas al personal sobre la importancia de las buenas prácticas.



La charla incluye entre otros argumentos, los siguientes:

- Las zonas de paso, salida y vías de circulación de los lugares de trabajo y, en especial, las salidas y vías de circulación previstas para la evaluación en caso de emergencia, deberán permanecer libres de obstáculos de forma que sea posible utilizarlas sin dificultades en todo momento.

⁵ Es una herramienta mundialmente conocida gracias al impacto y cambio que genera tanto en las empresas como en las personas que las desarrollan. Se centra en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender de ellas. (Aldavert, Vidal, Lorante, & Aldavert, 2016)

- Los lugares de trabajo, incluidos los locales de servicio, y sus respectivos equipos e instalaciones, se limpiarán periódicamente y siempre que sea necesario para mantenerlos en todo momento en condiciones higiénicas adecuadas. A tal fin, las características de los suelos, techos y paredes serán tales que permitan dicha limpieza y mantenimiento. Se eliminarán con rapidez los desperdicios, las manchas de grasa, los residuos de sustancias peligrosas y demás productos residuales que puedan originar accidentes o contaminar el ambiente de trabajo.
- Las operaciones de limpieza no deberán construir por sí misma una fuente de riesgo para los trabajadores que las efectúen o para terceros, realizándose a tal fin en los momentos, de la forma y con los medios más adecuados.
- Tener presente lo siguiente “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” para así mantener el orden y así facilitar las operaciones, debido a que el desorden entorpece las actividades haciendo de la labor tediosa disminuyendo el rendimiento del proceso.

Así pues, con la correcta aplicación y apropiación de estos principios se pretende establecer unas normas básicas de actuación en la empresa, para facilitar no solo la aplicación de las exigencias legales, sino también su operatividad.

Diseño de una herramienta sistemática para facilitar el seguimiento de inspecciones.

Lo anterior implica elaborar un plan de acción que defina de manera inequívoca los objetivos a conseguir y las acciones para llevarlos a cabo y establecer los mecanismos de vigilancia y control necesario para garantizar su cumplimiento.

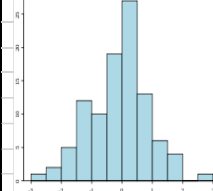
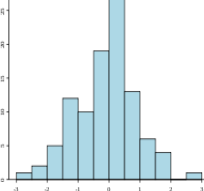
A fin de mejorar dicha actividad y aumentar la obtención de información para la toma de decisión en la empresa se diseñó un formato de plan de acción el cual permite describir las inconsistencias, proponer correctivos y hacer seguimiento de ellas, llevar un control de manera

constante buscando reducir la inestabilidad en la calidad del servicio y así ser más competente en el mercado en cuanto al servicio ofrecido.

Las actividades de inspección realizadas por el cargo de Estudiante Practica Dir. Operaciones STM consisten en visitar los puntos de ventas y supervisar precios de los productos, abastecimiento, surtido, limpieza, organización (punto de venta, bodegas, jardines) fechas de vencimiento y vida útil de los productos, estado de los productos en las Droguerías etc., desarrollar y presentar informes a la Gerencia de Operaciones.

A fin de mejorar dicha actividad y aumentar la participación del cargo dentro de la toma de decisión en la empresa se diseñó un formato de plan de acción el cual permite describir las inconsistencias, proponer correctivos y hacer seguimiento de ellas, llevar un control de manera constante buscando reducir la inestabilidad en la calidad del servicio y así ser más competente en el mercado en cuanto al servicio ofrecido.

Figura No.8: Formato de seguimiento de Inspeccion.

FORMATO DE SEGUIMIENTO DE INSPECCION EN LAS ZONAS DE BODEGA - RECIBO-TRASTIENDA Y VIVERES								
NEGOCIO		GERENTE DE PDV				Calificacion		
FECHA								
Aceptable con Requerimiento		(AR)	Marque con una AR cuando el establecimiento cumple parcialmente los requisitos descritos en el instructivo para el aspecto a evaluar					
Inaceptable		(I)	Marque con una I cuando el establecimiento no cumple ninguno de los requisitos descritos en el instructivo para el aspecto a evaluar					
Critico		(C)	Marque con una C cuando el incumplimiento del aspecto a verificar afecta directamente al cliente y al personal de la empresa					
No	Condicion	Descripción del hallazgo	Criterio	Descripción de actividad correctiva	Responsable	Fecha de implementación	Avance de la actividad	EVIDENCIA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
					EVALUACION		AVANCE	
AR	Aceptable con Requerimiento	0	#(DIV/0)					
I	Inaceptable	0	#(DIV/0)					
C	Critico	0	#(DIV/0)					
AF	Actividad Finalizada	0	#(DIV/0)					
AP	Actividad en Proceso	0	#(DIV/0)					
AA	Actividad sin Avance	0	#(DIV/0)					

Autor: Aldair Carlos González Pérez, Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

El anterior formato es utilizado para plantear un plan de acción y seguimiento a las inconsistencias verificadas en la Figura No.3. Lista de verificación, consta de una parte inicial donde se ubica la información general del negocio y la fecha de la visita, posteriormente un glosario que se describe la evaluación según el criterio de la persona que realiza la inspección, en el cuerpo como tal del formato, es donde se identifica las condiciones de la lista de verificación donde se presentan inconsistencia para luego describir el hallazgo como tal, se le da un valor de acuerdo al criterio del inspector, se proponen correctivos, se define el o los responsables, fecha de implementación de los correctivos, la siguiente columna identifica estado de la actividad si está en proceso, fue finalizada o no presenta ningún avance la corrección propuesta a fin de hacer

seguimiento al plan de acción y finaliza con el respectivo anexo quien en detalle por medio de fotos evidencia la inconsistencia.

Los indicadores utilizados en el formato permiten dar dinamismo a la calificación de las inspecciones debido a que permiten tener en cuenta datos particulares de cada negocio, tales indicadores son:

Criterio del inspector: Permite indicar la según el criterio propio, la complejidad del asunto o condición inspeccionada, con el fin darle un peso mayor a aquellos hallazgos que afectan directamente los objetivos de la empresa y requieren de un correctivo complejo a diferencia de aquellas inconsistencias que la solución puede ser casi inmediata. Para ello se utilizan los siguientes parámetros:

- Aceptable con requerimiento (AR): Cuando el establecimiento cumple parcialmente los requisitos descritos en el instructivo para el aspecto a evaluar y la corrección puede ser casi inmediata.
- Inaceptable (I): Cuando el establecimiento no cumple ninguno de los requisitos descritos en el instructivo para el aspecto a evaluar, requiere el compromiso del personal para no permitir que siga ocurriendo, de lo contrario podría traer consecuencias a largo plazo.
- Critico (C): Cuando el incumplimiento del aspecto a verificar afecta directamente al cliente y al personal de la empresa, podría ocasionar graves consecuencias y requiere compromiso de parte de los administrativos y de todo el personal operativo del negocio quienes deben implementar correctivos de manera inmediata con el fin de mitigar hasta el punto de evitar que vuelva a suceder.

Avance de la actividad: Como su nombre indica permite identificar el avance de la actividad, la cual es propuesta como correctivo y así poder identificar y hacer seguimiento desde la fecha del hallazgo; Inicialmente cualquier hallazgo se le define la fecha en la cual se hizo la observación y se propuso los correctivos, se define como actividad en proceso, en la siguiente visita si la actividad no lleva ningún tipo de progreso esta es calificada como actividad sin avance y en el caso de presentar mejoras hasta el punto de corregir inconsistencia es calificada como actividad finalizada.

La aplicación de este formato ha presentado buenos resultados debido a que ha facilitado el trabajo de control e inspección de las operaciones en los negocios, facilita la comunicación de las inconsistencias y posibles correctivos, así mismo el seguimiento de los negocios con el fin de buscar la mejora continua del proceso.

Indicadores

Son herramientas de gestión ampliamente utilizadas por las empresas en todo el mundo para medir y evaluar el desempeño de sus procesos y gestionarlos de la manera más eficaz y eficiente posible, con miras a la consecución de metas y objetivos previamente establecidos por las organizaciones.

Hay varios tipos de indicadores de desempeño, cada uno con un propósito diferente en una circunstancia diferente. Estas herramientas pueden ser cuantitativas o cualitativas, lo que significa que, dependiendo de la intención del gestor y los tipos de indicadores elegidos, pueden evaluar numéricamente los procesos o también medir la calidad con la que se están ejecutando. (Oliveira, 2017)

Después de analizar las necesidades de la empresa se ve necesario proponer los siguientes indicadores que permitirán facilitar el proceso de la toma de decisiones.

Indicador de satisfacción del cliente.

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los ocho principios de gestión de la calidad (en los que se basan la familia de normas ISO 9000⁶) sugiere que las organizaciones adopten para su gestión un enfoque al cliente. (Gonzalez, 2014)

El objetivo final de tal enfoque es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia que se le concede al mismo. Así, en la norma ISO 9001, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes:

“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información” 8.2.1 Satisfacción del cliente, Norma ISO 9001:2008 “Sistema de gestión de la calidad – Requisitos” (ISO, 2008)

De acuerdo con lo anterior se desarrolló un indicador que permita determinar el grado de satisfacción del cliente por negocio, para ello se tuvo se formuló una encuesta dirigida al cliente

⁶ ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismo nacionales de normalización (organismo miembro ISO). El trabajo de preparación de las Normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico tiene el derecho de estar presentado en dicho comité. (ISO, 2008)

con una serie de preguntas basada en la misión, visión y valores de la empresa con el fin de recolectar información pertinente para la toma de decisiones, las cuales se realizarán a los clientes una vez ellos hayan finalizado sus compras. Las preguntas son:

- Al desarrollar la compra ¿Consiguió usted los productos que buscaba? Responder SI o NO.
- ¿Cómo califica la atención al cliente de parte de todo el personal del establecimiento? Calificar del 1 al 10.
- ¿La publicidad transmitida en el establecimiento es clara y concisa? Responder SI o NO.
- Respecto a su experiencia de compra ¿Cómo encontró las instalaciones del establecimiento con respecto al orden y la limpieza? Calificar del 1 al 10.
- ¿Usted recomendaría a las demás personas comprar en las Súper tiendas y Droguerías Olímpica? Responder SI o NO.

Las cuales se calificarán respectivamente a la naturaleza de la pregunta, ya sea SI o No, o del 1 al 10 siendo 1 deficiente y 10 excelente, y de manera opcional después de cada pregunta anotar el porqué de la respuesta y si es el caso anotar una observación al finalizar la encuesta de parte del cliente, dicha encuesta debe ser realizada por un ente de control, Administrador o Gerente del negocio.

Para la medición del indicador se tendrán en cuenta las respuestas Si, 8, 9 y 10 que corresponda a la respectiva pregunta, dichas respuestas serán tomadas como la cantidad de respuestas positivas y se dividirán con el total de las preguntas. Con el fin de tener una calificación total porcentual respecto a las buenas prácticas.

Ficha técnica del indicador.

1. Nombre: Nivel de satisfacción del cliente.
2. Procedimiento de cálculo:
 - $X = \frac{P}{C}$
 - $\text{Indicador de Satisfacción del cliente} = \frac{\sum_{n=i}^n X_i}{i} \times 100$
 - $X = \text{Calificación de la encuesta.}$
 - $P = \text{Respuestas positivas.}$
 - $C = \text{Cantidad de preguntas.}$
 - $i = \text{Cantidad de encuestas realizadas.}$
3. Unidad: %
4. Sentido: creciente.
5. Fuente de información: Formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.
6. Frecuencia de la toma de datos: Cada Visita de inspección programada.
7. Valor de actualidad (capacidad): 80%
8. Valor de potencialidad: 100%
9. Meta: mínimo 90%
10. Frecuencia de análisis: mensual.
11. Responsable del análisis: Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.


Tabla 1

Interpretación de la calificación del Formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.

Interpretación	Calificación
Malo	0% a 79,9%
Aceptable	80% a 99,9%
Bueno	100%

Nota: De igual forma se calificará e interpretara el total promediado de las encuestas realizadas en el negocio en el cual fue aplicado.

Figura No.9: Formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.

	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA	
	Encuesta para medir la satisfacción del cliente.	
	Encuestador:	
	Fecha:	
<p>1. Al desarrollar la compra ¿Consiguió usted los productos que buscaba? Si_ , No _ ¿Por qué?:</p>		
<p>2. ¿Como califica la atención al cliente de parte de todo el personal del establecimiento? Calificar del 1 al 10. __ . ¿Por qué?:</p>		
<p>3. ¿La publicidad de ofertas transmitida en el establecimiento es clara y concisa? Si__ , No __ ¿Por qué?:</p>		
<p>4 Respecto a su experiencia de compra ¿Cómo encontró las instalaciones del establecimiento con respecto al orden y la limpieza? Calificar del 1 al 10 __ ¿Por qué?:</p>		
<p>5 ¿Usted recomendaría a las demás personas comprar en las Super tiendas y Droguerías Olímpica? SI __ NO __ ¿Por qué?:</p>		
Calificación		
Observación:		

Autor: Aldair Carlos González Pérez, Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

Indicador de gestión.

Es una medida utilizada para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto y organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo. Se deben adecuar a las necesidades de la organización. Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

Unos de los datos arrojados por el Formato de seguimiento de Inspección. (Figura No.8) es la fecha en el que se implementan los correctivos, así mismo el indicador que determina el progreso de la actividad la cual se actualiza según lo evidenciado en cada visita de inspección; con el fin de determinar y controlar la gestión de los correctivos se ve la necesidad de aplicar un indicador que refleje la eficacia⁷ de la gestión.

⁷ Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000 numeral 3.2.14).

Ficha técnica del indicador.

1. Nombre: Indicador de gestión.

2. Procedimiento de cálculo:

$$\bullet \frac{\text{Correctivos Finalizado en } X \text{ periodo de tiempo}}{\text{Correctivos propuestos para } X \text{ periodo de tiempo}} \times 100$$

3. Unidad: %

4. Sentido: creciente.

5. Fuente de información: Formato de seguimiento de Inspección.

6. Frecuencia de la toma de datos: Cada Visita de inspección programada.

7. Valor de actualidad (capacidad): 80%

8. Valor de potencialidad: 95%

9. Meta: mínimo 90%

10. Frecuencia de análisis: mensual.

11. Responsable del análisis: Estudiante en Práctica de Dir. De Operaciones Olímpica.

BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*.
- 50Minutos.es. (2016). *El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20*.
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorante, J. J., & Aldavert, X. (2016). *5S, PARA LA MEJORA CONTINUA, HACER MAS CON MENOS*. España: Cims (C) Midic.
- Anaya Tejero, J. J., & Polanco Martín, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. ESIC Editorial.
- APARICIO, M. V. (21 de Febrero de 2017). *Beneficios de la Mejora Continua (KAIZEN)*. Obtenido de <http://ceeialcoi.empreenjunts.es/?op=8&n=13488>
- BLOG9001. (24 de Noviembre de 2014). *ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Cruz Perdomo, R. E. (2013). *La importancia de los "Recursos Humanos"*. Obtenido de eoi: <http://www.eoi.es>
- Gonzalez, I. H. (agosto de 2014). *COMO MEDIR LA SASTIFACCION DEL CLIENTE*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- ISO. (2008). *ISO 9001:2008(es) Sistema de gestion de la calidad - Requisitos*. Obtenido de <https://www.iso.org>
- Oliveira, W. (11 de Julio de 2017). *KPI: conozca los principales tipos de indicadores de rendimiento de los procesos utilizados por las empresas*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/tipos-indicadores-rendimiento/>
- Rey Sacristan, F. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. FC Editorial.